

# แบรนด์นายจ้าง กลยุทธ์ทุนมนุษย์ และการนำเสนอคุณค่าของพนักงาน

## EMPLOYER BRAND, HUMAN CAPITAL STRATEGY, AND EMPLOYEE VALUE PROPOSITIONS

ธีรพงษ์ เทียงสมพงษ์

Teerapong Teangsompong

สาขาวิชาพาณิชยศาสตร์และการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตกาญจนบุรี

teerapong\_t2002@yahoo.com

### บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดเรื่องแบรนด์นายจ้าง (Employer Brand) กลยุทธ์ทุนมนุษย์ (Human Capital Strategy) และการนำเสนอคุณค่าของพนักงาน (Employee Value Propositions) ที่มีผลต่อการส่งมอบคุณค่ารวมขององค์กรให้กับลูกค้า ผลการศึกษา พบว่า แนวคิดดังกล่าวมาจากการปรับเปลี่ยนแนวคิดของการวิจัยตลาดไปสู่การทำความเข้าใจลูกค้าอย่างลึกซึ้ง (Customer Insight) และการมุ่งแนวคิดการบริหารคนเก่ง (Talent Management) ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรจึงต้องส่งมอบคุณค่าผ่านการสร้างแบรนด์นายจ้างเช่นเดียวกับการสร้างแบรนด์ให้สินค้าหรือบริการ ดังนั้น กลยุทธ์ทุนมนุษย์ และกลยุทธ์การตลาด จึงมีความสำคัญในการดึงดูดคนที่เหมาะสมเข้าสู่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างความสำเร็จเบื้องต้นของบริษัทเครือซีเมนต์ไทย และกรมสรรพากร เกิดจากความสอดคล้องในแนวร่วม (Co-alignment) ระหว่างกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กร จนสามารถก่อให้เกิดส่วนครองจิต (Mind Share) ส่วนครองตลาด (Market Share) และส่วนครองใจ (Heart Share) ข้อเสนอแนะ คือ ผู้นำองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน ควรกำหนดเรื่องแบรนด์นายจ้างและกลยุทธ์ทุนมนุษย์ เป็นวิสัยทัศน์และนโยบายองค์กรให้เป็นรูปธรรม โดยฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรวัดผลความสำเร็จและจงใจพนักงานให้มีส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนดนโยบายและการปฏิบัติงาน แล้วสื่อสารกิจกรรมสู่กลุ่มเป้าหมายให้ได้รับรู้ เมื่อกลุ่มเป้าหมายเกิดความเข้าใจ จนกระทั่งมีทัศนคติที่ดี จะก่อให้เกิดภาพลักษณ์ขององค์กรที่โดดเด่น และมีคุณค่าในสายตาของพนักงานและลูกค้า ซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีและความทุ่มเทพลังความสามารถของพนักงานจะมีมูลค่าและกลายเป็นทุน เปรียบเหมือนกับล้อตุนกำลัง (Flywheel) ที่อาศัยพลังงานเล็กน้อยก็สามารถหมุนต่อไปได้อีกยาวนาน

**คำสำคัญ:** แบรนด์นายจ้าง, ทุนมนุษย์, คุณค่าของพนักงาน

### Abstract

The purpose of this article to study the concept of employer brand, human capital Strategy, and employee value propositions that affect delivering value of the organization to customers. The results showed that the above idea is the effect from changing in the concept of market research to deeply understanding in the concept of customer insight, and talent management of human resource management. So the organizations need to deliver value through building the employer brand as well as building the product or service brand. Therefore, human capital strategy and marketing strategy are the important to attract the right people into the organization effectively. Siam Cement Public Company and the Revenue Department of Thailand are examples of the success organization because they have the co-alignment between all strategies of their organizations, and moreover they have the mind share, market share, and heart share. The Suggestion that leaders in both public and private organizations should establish the concrete vision in building the employer brand, human

capital strategy. The function of human resource should measure the success, and then motivate the employee to participate in policy formation and policy implementation. Furthermore, communicate that activities to the target group for intensive perception. When they are understanding, and then the positive attitude will bring to good image of the organization that it is a value in perception of the customers and employer in finally.

**Keywords:** Employer Brand, Human Capital, Employee Value Propositions

## บทนำ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่กำหนดกลยุทธ์องค์การมีมากมาย เช่น การมุ่งสู่ธุรกิจระดับโลก [1] ซึ่งทำให้เกิดหมู่บ้านระดับโลก เป็นตลาดเดียวกัน และอยู่รอดอย่างยั่งยืนระดับโลกเดียวกัน โลกกำลังเผชิญกับเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) [2] ที่ให้ความสำคัญต่อผลิตภัณฑ์หรือบริการ และสินทรัพย์ที่จับต้องได้ ไปสู่สิ่งที่จับต้องไม่ได้ คือ นวัตกรรมและทุนมนุษย์ที่สามารถสร้างทรัพย์สินทางปัญญาเพื่อเป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ความเลิศล้ำของเทคโนโลยี ก่อให้เกิดสถานที่ทำงานในโลกเสมือนจริง การซื้อขายแลกเปลี่ยนในเครือข่ายปัจจัยการผลิตมีประสิทธิภาพ ประหยัดต้นทุนก่อให้เกิดการแข่งขันได้ในระดับโลก สื่อสังคมออนไลน์และระบบมือถือ เข้ามามีบทบาทก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ไม่จำกัด และมีการเผยแพร่ออกไปได้อย่างรวดเร็ว อาจอยู่ในรูปของการเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์ หรือมัลติมีเดีย ที่ไม่จำเป็นต้องมีข้อจำกัดด้านเวลา และสถานที่ องค์กรจึงมักใช้ช่องทางการสื่อสารนี้เพื่อเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายคนรุ่นใหม่ ซึ่งคนทั่วโลกจะสื่อสารต่อกันด้วยความคิดสร้างสรรค์ หรือเกิดชนชั้นสร้างสรรค์ จึงให้ความสำคัญกับจินตนาการที่ไร้กรอบ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ องค์กรบางแห่งนำปัจจัยนี้มากำหนดเป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร โดยสรรหาและคัดเลือกคนที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์เข้ามาทำงาน หรือการออกแบบสถานที่ทำงานให้เอื้อต่อการเกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ เช่น การสร้างความผ่อนคลาย เปิดโอกาสให้เล่นได้เต็มที่ เน้นความเพ้อฝัน สร้างบทเรียนจากสิ่งผิดพลาด มุ่งเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้น การบริหารทุนมนุษย์จึงมีกระบวนการสรรหาและคัดเลือก ที่ต้องลงทุนทั้งงบประมาณและเวลาเพื่อให้แน่ใจว่าได้คนที่ถึงพร้อมด้วยความคิดเชิงสร้างสรรค์ อย่างไรก็ตาม

ตาม โลกกำลังเผชิญกับสังคมผู้สูงวัย การเกษียณอายุถูกขยายเวลาออกไป จึงต้องพิจารณาการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง หรือการเตรียมการฝึกอบรมเพื่อสร้างนักบริหารรุ่นใหม่ขึ้นมาเตรียมทดแทน เป็นการป้องกันการขาดแคลนผู้บริหารในอนาคต และลดช่องว่างของความไม่เข้าใจกันระหว่างวัย นอกจากนี้ กระแสรักสุขภาพและอยู่ดีมีสุข ทำให้ประชาชนพลเมืองเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร เพราะความเป็นโลกาภิวัตน์ จึงเกิดความรู้ถึงประโยชน์และโทษที่เกี่ยวกับการบริโภคหรืออุปโภคในการดำรงชีวิตประจำวัน ซึ่งปัจจัยนี้ส่งผลต่อพนักงาน ดังนั้น องค์กรจึงต้องเอาใจใส่ในการดูแลชีวิตและสุขภาพด้วย เพื่อเป็นสวัสดิการสำหรับคุณภาพชีวิตที่ดี และตระหนักในปัจจุบันด้านจิตวิทยา พนักงานยุคใหม่จะคำนึงถึงความภูมิใจ ตระหนักในเกียรติ การยึดถือความพึงพอใจส่วนตัว ดังนั้น องค์กรควรวางแผนจัดการกับสภาพการทำงาน วิธีการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ให้เหมาะสม

จากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมที่กล่าวมา หลายองค์กรมีปัญหาในการส่งมอบคุณค่าให้ลูกค้าตามที่ระบุไว้ในวัตถุประสงค์ขององค์กร [3] ดังนั้น กลยุทธ์ทุนมนุษย์ จะเป็นแผนงานขององค์กรที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ที่มุ่งผลถึงระยะยาวเพื่อความยั่งยืนแท้จริงได้ เพราะเป็นแผนงานที่มุ่งสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อเอาชนะคู่แข่งให้ได้ ผสานกับกระบวนการที่คนใหม่ของกลยุทธ์การตลาดซึ่งเน้นการสร้าง ความยั่งยืนในข้อได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับตราสินค้า ไปตราบนาน เหมือนกับแบรนด์โคคาโคล่า หรือโตโยต้าที่มุ่งปรับปรุงสมรรถนะของคนและองค์กร เพื่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้อย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งสิ่งนี้

เปรียบเหมือนการสร้างล้อตุนกำลัง (Flywheel) จากแบรนด์องค์กรและทุนมนุษย์

## ความเชื่อมโยงระหว่างแบรนด์นายจ้าง กลยุทธ์ทุนมนุษย์ และการนำเสนอคุณค่าของพนักงาน

### แนวคิดเกี่ยวกับแบรนด์นายจ้าง และการนำเสนอคุณค่าของพนักงาน

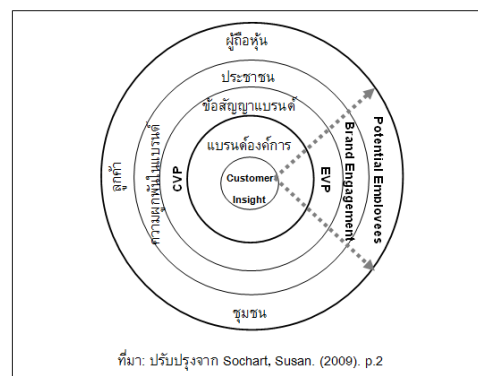
การเปลี่ยนแปลงจากยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคแห่งความรู้ [4] ได้ทำให้กระบวนการที่สัมพันธ์กันระหว่างนายจ้างและลูกจ้างได้เปลี่ยนแปลงไปด้วย กลไกอุปสงค์และอุปทานสำหรับกลุ่มคนเก่ง (Talent) จะขึ้นอยู่กับ การได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มคนเก่ง องค์กรทั่วโลกจึงพยายามให้ความสำคัญกับแบรนด์นายจ้างเพื่อเผชิญหน้ากับสงครามของคนเก่ง (War of Talent) แบรนด์นายจ้างมีความเกี่ยวข้องกับความน่าดึงดูดใจและสร้างความแตกต่างให้องค์กรได้ ทั้งในแง่เศรษฐกิจที่จะถูกมองว่าเป็นองค์กรที่มั่นคงมั่นคง และในแง่ผลประโยชน์ทางจิตวิทยา ที่จะทำให้กลุ่มคนเก่งหันมาสนใจ ดังนั้น ความแข็งแกร่งของแบรนด์นายจ้าง จึงกลายเป็นความสำคัญในตลาดแรงงานซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่หรือคนรุ่นวัย (Yers)

เศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงและไม่มีที่สิ้นสุดจากกลุ่มคนเก่ง หากองค์กรไม่ให้ความสำคัญเพียงพอกับสภาพแวดล้อมนี้ จะเกิดผลกระทบต่อความยั่งยืนและเจริญเติบโตขององค์กร ผู้นำองค์กรและฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จึงต้องเปลี่ยนแนวคิดไปสู่การวางตำแหน่งให้กับแบรนด์นายจ้าง ข้อสังเกตนี้ได้รับการยืนยันจากการสำรวจทั่วโลกโดย Deloitte LLP [5] ซึ่งพบว่า ในอนาคตแผนกลยุทธ์ขององค์กร จะมุ่งให้ความสำคัญต่อแบรนด์นายจ้าง และการเก็บรักษาสิ่งสมไว้เป็นคุณค่าตราสินค้า (Brand Equity) มากขึ้น ร้อยละ 70

แบรนด์นายจ้างเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ โดยนำมาใช้เพื่อการนำเสนอคุณค่าของพนักงาน (Employee Value Propositions : EVP) [6] ซึ่งมีแนวคิดเหมือนการวางตำแหน่งของแบรนด์ (Brand Positioning) ในทางการตลาด ที่ต้องการให้สินค้าและ

บริการจะอยู่ในใจของลูกค้า ดังนั้น องค์กรต้องอยู่ในใจของผู้สมัครงานและพนักงาน การนำเสนอคุณค่าของพนักงาน เป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญในการพัฒนาแบรนด์นายจ้าง ซึ่งอยู่ในบริบทของแบรนด์องค์กรโดยรวม (Overall Corporate Brand) และบริบทของการนำเสนอคุณค่าของลูกค้า (Customer Value Propositions : CVP) จากภาพที่ 1 แสดงการใช้แนวคิดการนำเสนอคุณค่าของพนักงานที่กลมกลืนกับการนำเสนอคุณค่าของลูกค้า 2 ประการ ดังนี้

ประการแรก เริ่มจากการวางตำแหน่งแบรนด์องค์กรให้อยู่ในใจของลูกค้า โดยเสนอคุณค่าของลูกค้าแล้วสื่อสารออกไปเป็นข้อสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise) ให้แก่กลุ่มประชาชน (Your People) คุณค่าดังกล่าวจะปรากฏต่อลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น และชุมชน



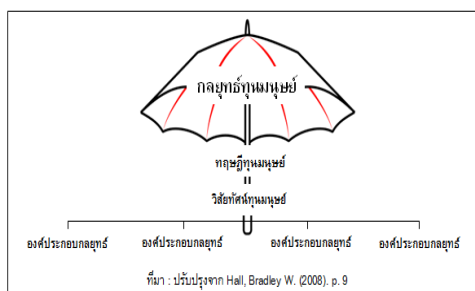
ภาพที่ 1: การนำเสนอคุณค่าของพนักงาน

ประการที่สอง การส่งมอบคุณค่าทั้งหมดให้เป็นไปตามข้อสัญญานั้น พนักงานจะต้องมีความร่วมแรงร่วมใจในการส่งมอบประสบการณ์ (Experience) ที่ผูกพันต่อแบรนด์องค์กร ในทุกจุดสัมผัสของการส่งมอบคุณค่าได้แก่ ตำแหน่งแบรนด์ที่อยู่ในใจลูกค้า ไปสู่จุดของการส่งมอบคุณค่าของพนักงาน เพื่อสร้างข้อผูกพันในแบรนด์ (Brand Engagement) จนสามารถกลายเป็นภาพลักษณ์ที่ชัดเจนและสามารถดึงดูดลูกจ้างที่มีศักยภาพ (Potential Employees) ภายนอกได้ ความคิดต่อแบรนด์องค์กร ค่านิยม ความเชื่อ และการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนในการส่งมอบ เกิดจากการเรียนรู้ต่อแบรนด์องค์กร ที่ถูกกำหนดขึ้นเป็นชุดของ EVP ซึ่งจะ

กระตุ้นให้กลุ่มผู้สมัครงานเป้าหมายอยากร่วมงานกับองค์กร ขณะเดียวกัน พนักงานปัจจุบันจะภักดีต่อองค์กรด้วย ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างแบรนด์องค์การจึงมีความคล้ายคลึงกับการวางตำแหน่งแบรนด์สินค้าและบริการ ที่เกิดจากการวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนจับต้องได้ และบูรณาการการแสดงผลของ EVP ทั้งทั้งภายนอกและภายใน โดยจุดสัมผัสในระยะสั้นของ EVP ต้องชัดเจน จนเกิดความแตกต่างในฐานะนายจ้างที่โดดเด่นในใจของผู้สมัครเป้าหมายหรือพนักงานภายองค์กรได้เป็นอย่างดี

### แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ทุนมนุษย์ (Human Capital Strategy)

กลยุทธ์ทุนมนุษย์ (Human Capital Strategy : HCS) คือ แผนงานขององค์กรที่มุ่งเน้นคนเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ในระยะสั้นจะเป็นประเด็นเชิงเทคนิคเพราะแสวงหาสมรรถนะของคนและองค์กรที่เพียงพอสำหรับแผนธุรกิจประจำปีเท่านั้น ส่วนในระยะยาวถือเป็นกลยุทธ์อย่างแท้จริง เพราะมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ซึ่งมุ่งสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อเอาชนะคู่แข่งให้ได้ ซึ่งอธิบายดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2: กลยุทธ์ทุนมนุษย์แนวใหม่ [7]

ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory : HCT) หมายถึง การพัฒนาความเหตุและผล ถึงวิธีการที่คนจะสร้างคุณค่าให้องค์กร เหตุผลซึ่งคนส่วนใหญ่จะนึกถึงคือทีมกฎหมาย ซึ่งเน้นการตรวจสอบและอนุมัติเพื่อความถูกต้องเอาไว้ก่อนเพราะคิดว่าไม่เสียหาย แต่ระบบนี้ขัดขวางการทำงานของนักบริหารทุนมนุษย์ทั่วไป ดังนั้น ทฤษฎีต้องผันแปรตามสภาพแวดล้อมให้ได้

วิสัยทัศน์ทุนมนุษย์ (Human Capital Vision : HCV) หมายถึง พิมพ์เขียวของความสำเร็จ ซึ่งมีความยั่งยืนในการได้เปรียบเชิงการแข่งขันโดยมุ่งคน จะถือเป็นเป้าหมายสูงสุด วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะนำมาซึ่งความสำเร็จ ซึ่งลักษณะของข้อความต้องระบุวิธีการวัดความสำเร็จที่บ่งชี้ถึงปริมาณ เวลา และความง่ายในการทำ ความเข้าใจ กระบวนการแปรสภาพต้องมีปัจจัยพื้นฐานที่เห็นสู่ทางความสำเร็จรวมทั้งมีเวลาและเงินลงทุนอย่างเพียงพอ

องค์ประกอบกลยุทธ์ (Strategic Components) หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ที่สำคัญที่สุดในการส่งมอบวิสัยทัศน์ทุนมนุษย์ หากวิสัยทัศน์ถูกสร้างมาให้สามารถชี้วัดความสำเร็จได้ชัดเจนฉับไฉน องค์ประกอบกลยุทธ์ คือ แผนการที่จะบรรณาความถึงวิธีที่จะทำให้วิสัยทัศน์สำเร็จได้ฉับนั้น ซึ่งมีกลยุทธ์ที่สำคัญ 4 ประการ คือ

ประการแรก ประสิทธิภาพของทีมบริหาร (Effective Executive Teams) หมายถึง ทีมบริหารต้องมีความสม่ำเสมอในการปรับปรุงคุณค่าให้ทั่วถึงทั้งองค์กร ตั้งแต่ทีมผู้บริหารระดับสูงจนถึงระดับหน้าที่ ที่จะร่วมระบ ก) วิสัยทัศน์สูงสุด (End-stage Vision) ข) กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน (Business Strategy) ค) การลงทุนในเวลาและเงิน เพื่อทำให้แน่ใจว่าจะทะยานสู่ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรได้

ประการที่สอง ตัวผู้นำซึ่งสร้างผลสัมฤทธิ์ (Leaders Who Deliver Results) หมายถึง ผู้นำต้องเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ไปสู่ความสำเร็จตามแผนธุรกิจและปรับปรุงสมรรถนะขององค์กรให้มีขีดความสามารถสูง ตั้งแต่ตัวผู้บริหารระดับสูงจนถึงผู้นำในแต่ละทีมตามหน้าที่หลักแต่ละฝ่ายภายในองค์กร Gallup Research ค้นพบว่า ผลผลิตของลูกจ้างขึ้นอยู่กับผู้ควบคุมงาน ดังนั้น จึงต้องคัดเลือกผู้จัดการที่มีคุณภาพสูงสุด (Top Quality) เข้ามาเป็นผู้นำ

ประการที่สาม ความเป็นเลิศของตำแหน่งงานสำคัญ (Key Position Excellence) หมายถึง ตำแหน่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริหาร แต่มีความสำคัญที่สุดต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร ต้องส่งมอบคุณค่าที่เชื่อถือได้ด้วยผลการปฏิบัติงาน (Performance) ที่ดีกว่า

คู่แข่งชั้น ดังนั้น จึงต้องมีการทำให้เหนือกว่ามาตรฐาน และฝึกอบรมเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงาน มีคำกล่าวที่ว่า หากเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 จะสามารถเพิ่มคุณค่าสู่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ถึง ร้อยละ 80 ดังนั้น การวัดผลการปฏิบัติงานในแต่ละ ตำแหน่งงาน เพื่อความเป็นเลิศ จะต้องเทียบกับคู่แข่งชั้น ด้วย

ประการที่สี่ ในส่วนของผลการปฏิบัติงานของ พนักงาน (Workforce Performance) หมายถึง องค์การต้องมีโครงสร้าง มีระบบ และมีวัฒนธรรมที่มุ่งสู่ ผลการปฏิบัติงานที่ยิ่งใหญ่ คือ ผลผลิตภาพและโครงสร้าง ต้นทุนที่ได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งชั้น จากแนวคิดที่ว่าด้วย กลยุทธ์ทุนมนุษย์ ทักษะทุนมนุษย์ วิทยาลัยทุนมนุษย์ และองค์ประกอบกลยุทธ์ ต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยง ในแนวร่วมภายใต้ร่มเดียวกัน เพื่อเป็นการมุ่ง ประสิทธิภาพของคนและตอบสนองความพึงพอใจของ ลูกค้าภายนอก

**แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความสอดคล้องในแนวร่วม (The Co-alignment Theory) [8]**

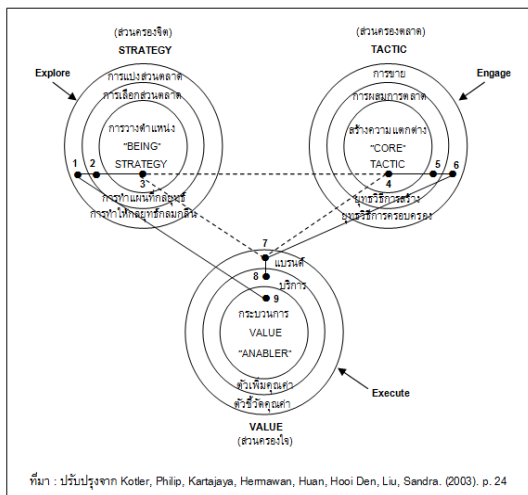
ปัจจัย 4 ประการ จะสร้างความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ใน องค์การให้สอดคล้องในแนวร่วม ได้แก่ ก) สิ่งแวดล้อม (Environment Event) ข) กลยุทธ์ทางเลือก (Strategy Choice) ค) โครงสร้างองค์การ (Firm Structure) และ ง) ผลการปฏิบัติงานขององค์การ (Firm Performance) องค์การสามารถระบุโอกาสที่มีอยู่ในแล้วกดดันขับเคลื่อน สู่การเปลี่ยนแปลง โดยการลงทุนเพื่อแข่งขันที่จะช่วงชิง โอกาส โดยการจัดสรรทรัพยากรให้กับผู้ที่สร้างคุณค่าที่ สำคัญต่อผลประกอบการ ดังนั้น การกลั่นกรอง สิ่งแวดล้อม เป็นกระบวนการของการหาข้อมูลจาก สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งทางตรงหรือทางอ้อมแล้ว นำมาตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ จะสามารถดำเนินการได้ใน หลายระดับ ส่วนกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกองค์การจะมุ่งหา วิธีกรเอาชนะเพื่อใช้แข่งขันในตลาด ซึ่งวิธีการในการ แข่งขันอาจมีการรวมกลุ่มของสินค้าและบริการ ที่สร้าง ความแตกต่าง รวมถึงวิธีผลิตที่ไม่ซ้ำแบบกับคู่แข่งชั้นเพื่อ ความได้เปรียบอย่างยั่งยืน องค์การจะต้องมุ่งจัดการ

ตนเองเพื่อให้มีประสิทธิภาพอย่างสม่ำเสมอ และจัดสรร ทรัพยากรที่จะดำเนินการตามวิธีการแข่งขันอย่าง เพียงพอ รวมทั้งการพัฒนาสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่มีอยู่แล้วด้วย ความเชื่อมโยงของวิธี การในการแข่งขันกับสมรรถนะหลัก จะทำให้คู่แข่งชั้น ลอกเลียนแบบได้ยาก ทุกกลยุทธ์ภายในองค์การต้อง สอดคล้องในแนวร่วมระหว่างกันอย่างลงตัว ดังนั้น กลยุทธ์ ทุนมนุษย์ แปรนตินายจ้าง และการนำเสนอคุณค่าของ พนักงาน จึงต้องถูกเชื่อมโยงกันเพื่อเอาชนะคู่แข่งชั้นให้ได้

**แนวคิดเกี่ยวกับสามเหลี่ยมธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Business Triangle: STV Triangle) [9]**

องค์ประกอบกลยุทธ์ 3 ประการ คือ 1) กลยุทธ์ 2) ยุทธวิธี และ 3) คุณค่า เป็นแนวคิดที่แสดงให้เห็นถึง มุมมองของการสร้างมโนภาพเชิงกลยุทธ์ เพื่อหาหนทาง แข่งขันให้ชนะในส่วนครองจิต (Win the Mind Share) หรือมโนภาพเชิงยุทธวิธี เพื่อหาหนทางแข่งขันให้ชนะใน ส่วนครองตลาด (Win the Market Share) และมโน ภาพเชิงคุณค่า เพื่อหาหนทางชนะในส่วนครองใจ (Win the Heart Share)

จากภาพที่ 3 ก่อนอื่นจะต้องสำรวจตลาด (Explore) โดยการแบ่งส่วนตลาด (Segmentation) เพื่อทำแผนที่ กลยุทธ์ (Mapping Strategy) โดยที่ต้องไม่ลืมระบุ กลุ่มเป้าหมายทางการตลาดที่ชัดเจนเสียก่อน หลังจากนั้น จึงเลือกกลุ่มเป้าหมายมาบรรจุไว้ในแต่ละส่วนตลาด (Segments) ซึ่งในกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดหนึ่งๆ อาจมีหลายส่วนตลาดก็ได้ ขึ้นอยู่กับขนาดของตลาด การ เจริญเติบโต การเปรียบเชิงการแข่งขัน และสถานการณ์ การแข่งขัน



ภาพที่ 3: สามเหลี่ยมธุรกิจเชิงกลยุทธ์

ต่อมา ต้องวางตำแหน่งขององค์การในใจของลูกค้า “อะไรคือสิ่งที่นำเสนอ (Offering) อย่างแท้จริง? การวางตำแหน่ง (Positioning) สำคัญมากเนื่องจากเป็น “เหตุผลเพื่อการมีชีวิตอยู่” (Reason for Being) จึงขนานนามว่าเป็น “กลยุทธ์การมีชีวิตรอด” (Being Strategy) แต่อย่างไรก็ตาม การวางตำแหน่งจำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมจากการสร้างความแตกต่างอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นรูปแบบของเนื้อหา (Content) (นำเสนออะไร?) บริบทที่รายล้อม (Context) (นำเสนออย่างไร?) และโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure) ซึ่งตัวช่วย (Enabler) สร้างเนื้อหาและบริบท เช่น เทคโนโลยี ประชาชน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เป็นต้น นั้นทำให้เห็นว่าการสร้างความแตกต่าง สามารถถูกแปลความหมายใส่เข้าไปในส่วนผสมการตลาด (Marketing Mix) คือ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ถ้าการสร้างความแตกต่างคือยุทธวิธีหลัก (Core Tactic) แล้วส่วนผสมการตลาดก็คือนโยบายการสร้าง (Creation Tactic) จะเห็นได้ว่าการสร้างสรรค์ (Creative) เป็นส่วนหนึ่งของยุทธวิธี ประการสุดท้าย คือยุทธวิธีการขาย (Selling Tactic) ที่เป็นสิ่งจำเป็นเดียวในการครอบครองคุณค่า (Captures the Value) โดยเอามาจากตลาด ซึ่งเป็นการมุ่งความสัมพันธ์ในการติดต่อทางธุรกิจ

แบรนด์ควรจะต้องถูกสร้างเป็นตัวชี้วัดคุณค่า (Value Indicator) และคุณค่าของแบรนด์ควรจะเป็นการเพิ่มขึ้น

อย่างต่อเนื่องโดยมุ่งตรงไปที่กลยุทธ์การบริการ (Service Strategy) กลยุทธ์พื้นฐาน 5 ประการของกลยุทธ์คุณค่าทั่วไป คือ 1) มากเพื่อน้อย (More for Less) 2) มากเพื่อเหมือน (More for Same) 3) เหมือนเพื่อน้อย (Same for Less) 4) มากเพื่อมาก (More for More) และ 5) น้อยเพื่อน้อย (Less for Less) จะเห็นว่าทางเลือกของกลยุทธ์คุณค่า (Value Strategy) สะท้อนสูตรแห่งคุณค่า (Value Formula) เช่น การรับโดยรวม (Total Get) จะถูกหารด้วยการให้โดยรวม (Total Give) ซึ่งเป็นมุมมองของลูกค้า ดังนั้น การบริการไม่เพียงแต่การบริการหลังการขาย ก่อนการขาย หรือระหว่างการขายเท่านั้น อาจเขียนเป็นอักษรตัวพิมพ์ใหญ่ว่า “S” ซึ่งหมายถึงทุกๆ ธุรกิจ คือ ธุรกิจบริการ ดังนั้น ทุกธุรกิจต้องเพิ่มคุณค่าอย่างต่อเนื่องโดยเสนอคุณค่าบนพื้นฐานของสูตรแห่งคุณค่าทั่วไป และสิ่งสุดท้ายแต่ไม่ท้ายสุด คือ กระบวนการ (Process) ตัวช่วยคุณค่า (Value Enabler) หากปัจจัยที่สำคัญ 8 ประการทำได้อย่างดี แต่หากพลาดตรงปัจจัยที่ 9 ซึ่งมีกระบวนการที่ไม่ดีก็เท่ากับไม่ได้มีคุณค่าที่แข็งแกร่งเกิดขึ้นเลย ซึ่งข้อแนะนำคือ กระบวนการที่ข้ามหน้าที่ (Cross-Functional Processes) 3 ประการ คือ 1) กระบวนการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply-Chain Management) 2) กระบวนการจัดการสินทรัพย์ฐานตลาด (Market-based Asset Management Process) และกระบวนการ พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Development Process) ซึ่งต้องผสมผสานหน้าที่กันให้ลงตัว จนเป็นกระบวนการสร้างคุณค่าเพื่อลูกค้า

### ยกตัวอย่างการนำแนวคิดไปใช้วิเคราะห์องค์การภาคเอกชนและภาครัฐในเบื้องต้น

ความสำเร็จขององค์การตัวอย่างด้วยกรวิเคราะห์ในเบื้องต้น ขอนำเสนอองค์การแบบอย่าง 2 แห่ง คือ ภาคเอกชน เครือซีเมนต์ไทย [10] และภาครัฐ คือ กรมสรรพากร [11] ดังนี้

#### 1. ด้านการเข้าใจลูกค้าอย่างลึกซึ้ง

- เครือซีเมนต์ไทย มองว่าลูกค้าต้องการสินค้าคุณภาพและมีนวัตกรรม

- กรมสรรพากรมองว่าประชาชนผู้เสียภาษีต้องการบริการที่รวดเร็วเชื่อถือได้

## 2. ด้านแบรนด์องค์การ

- เครือซีเมนต์ไทยเป็นรูปช้างเผือกในกรอบหกเหลี่ยมสีแดง อักษรย่อ SCG วางตำแหน่งเป็นแบรนด์นานาชาติ

- กรมสรรพากรเป็นรูปพระอุเทนทราธิราชประทับเหนือพระแท่นดิดพิณสามสายเป็นแบรนด์ที่มีเรื่องราว

## 3. ด้านข้อสัญญาของแบรนด์

- เครือซีเมนต์ไทยขายประสบการณ์นวัตกรรมและการแก้ปัญหา ให้ผู้บริโภคอย่างทันสมัย เข้าใจผู้บริโภคลึกซึ้ง

- กรมสรรพากร ได้พยายามสื่อถึงแนวคิด “RD 360° ทุกองศาความคิด มุ่งพัฒนาชีวิตคนไทย” และ “ระบบงานมาตรฐานสากล เพื่อบริการประชาชน เกือบภาษีทั่วถึง เป็นธรรม”

## 4. ด้านประชาชน

- เครือซีเมนต์ไทย มุ่งลูกค้ารายได้สูงโดยพยายามเน้นสร้างแบรนด์แห่งคุณค่า ด้วยการคำนึงถึงผู้ถือหุ้น ลูกค้า และชุมชน ด้วยหลักปรัชญาภิบาลและการพัฒนาที่ยั่งยืน

- กรมสรรพากร มุ่งผู้เสียภาษีที่เป็นต้นแบบที่ดีแก่คนในสังคม ด้านผู้ถือหุ้น ลูกค้า และชุมชน ด้วยการคำนึงถึงนโยบายภาษีที่เป็นธรรม เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการแข่งขันของประเทศ

## 5. ด้านคุณค่าของลูกค้า

- เครือซีเมนต์ไทย มุ่งให้ลูกค้ารับรู้คุณค่าจากแบรนด์นวัตกรรมแทนคุณค่าจากตัวสินค้าในแบรนด์ “ปูนใหญ่”

- กรมสรรพากร มุ่งให้ผู้เสียภาษีรับรู้ถึงโครงสร้างภาษีที่เป็นธรรมกับ “สำนักงานบริการช่วยเหลือประชาชน”

## 6. ด้านความผูกพันในแบรนด์

- เครือซีเมนต์ไทย มุ่งให้ลูกค้าผูกพันต่อแบรนด์ตราช้างและรับรู้ในคุณภาพสินค้ามาอย่างยาวนานจนถึงภาพลักษณ์ใหม่ที่ทันสมัย

- กรมสรรพากร มุ่งไปยังผู้เสียภาษีที่ผูกพันต่อแบรนด์กรมสรรพากร กับ Service Excellence Tax Office เมื่อนึกถึงรอบการชำระภาษี

## 7. ด้านคุณค่าของพนักงาน

- เครือซีเมนต์ไทย มุ่งให้แบรนด์เป็นที่ภูมิใจของคนไทย พนักงานต้องมีประสบการณ์ทำงานจริงในต่างประเทศเพื่อเข้าใจวัฒนธรรมข้ามชาติ แล้วร่วมกันสร้างแบรนด์

- กรมสรรพากร มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับกฎหมายภาษีอากรและการศึกษาหาความรู้จากโลกภายนอก แล้วนำมาปรับปรุงการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอก

## 8. ด้านลูกจ้างที่มีศักยภาพ

- เครือซีเมนต์ไทยมุ่งให้ความสำคัญต่อการสรรหาและคัดเลือกคนเก่ง (Talent) ที่มีความคิดสร้างสรรค์ เช่น Young Talent

- กรมสรรพากรมุ่งการสรรหาใช้วิธีสอบแข่งขันเป็นหลัก แต่มีโครงการ “RD Camp” ที่มุ่งสู่นักเรียนใหม่เรียกว่า “ค่ายภาษีสนุก ดิดปีกความคิด”

## 10. กลยุทธ์ขององค์กร

- เครือซีเมนต์ไทย ที่มุ่งเติบโตด้วยการพัฒนาตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่มุ่งสร้างความแตกต่าง ทำให้วิสัยทัศน์ที่ต้องการให้ได้รับการยกย่องว่าเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่นำร่วมงานด้วยนั้นเป็นจริง ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ทุนมนุษย์ที่สรรหาคัดเลือกคนเก่ง (Talent) สมรรถนะสูงและมีความคิดสร้างสรรค์ โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับคนรุ่นใหม่อย่างจริงจัง เช่น โครงการค่าย Young Talent สำหรับนักศึกษาในระดับปริญญาตรี เป็นต้น เครือซีเมนต์ไทยจึงเป็นแบรนด์นายจ้างที่โดดเด่นในใจผู้สมัครงาน

- กรมสรรพากร เป็นองค์การภาครัฐที่มียุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือ สร้างฐานภาษีที่ยั่งยืน พัฒนาระบบ ICT เชิงรุก และมุ่งสู่การเป็นองค์กรเชิงวิชาการ ทำให้วิสัยทัศน์ที่ว่า ระบบงานมาตรฐานสากล เพื่อบริการประชาชนและเกือบภาษีทั่วถึง เป็นธรรม นั้นกลายเป็นความจริง ซึ่งสอดคล้องกับกลยุทธ์ทุนมนุษย์ที่แม้จะสรรหาคัดเลือก

ด้วยการสอบตามระบบภาครัฐ แต่ก็มีแผนส่งเสริมพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP) และจัดทำโครงการ “สำนักงานบริการขวัญใจประชาชน” ที่ได้รับรางวัลชนะเลิศสาขาการบริหารจัดการความรู้ขององค์การภาครัฐ จากองค์การสหประชาชาติ กับ “ค่ายภาษาสนุก ตัดปีกความคิด” ที่มีกลุ่มเป้าหมายเป็นนักศึกษาในระดับปริญญาตรี ทำให้กรมสรรพากรเป็นแบรนด์นายจ้างที่โดดเด่นเช่นเดียวกัน

### สรุปและข้อเสนอแนะ

การปรับเปลี่ยนแนวคิดจากการวิจัยตลาดไปสู่การทำความเข้าใจลูกค้าอย่างลึกซึ้ง และการมุ่งเน้นแนวคิดการบริหารคนเก่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นสัญญาณที่บ่งบอกว่าองค์การต้องส่งมอบคุณค่าผ่านการสร้างแบรนด์นายจ้างเหมือนกับการสร้างแบรนด์ให้สินค้าหรือบริการ กลยุทธ์ทุนมนุษย์ และกลยุทธ์การตลาดจึงกลายเป็นกุญแจสำคัญในการดึงดูดคนที่เหมาะสมเข้าสู่องค์การ และเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการนำเสนอคุณค่าของพนักงาน ที่จะช่วยสร้างความยั่งยืนของข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ

แนวคิดเรื่องแบรนด์นายจ้าง กลยุทธ์ทุนมนุษย์ และการนำเสนอคุณค่าของพนักงาน จะสร้างความสำเร็จให้องค์การได้เหมือนตัวอย่าง เมื่อเกิดความสอดคล้องในแนวร่วมกับกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์การ โดยอาศัยรากฐานการบูรณาการของกลยุทธ์ ยุทธวิธี และคุณค่า เพื่อหาหนทางแข่งขันให้ชนะ เพื่อนำมาซึ่งส่วนครองจิต ส่วนครองตลาด และส่วนครองใจ ร่วมกับการวิเคราะห์องค์การตัวอย่างในเบื้องต้น ได้ทำให้เห็นว่าทั้งแบรนด์นายจ้างและทุนมนุษย์ จะเป็นมรดกอันทรงคุณค่าขององค์การที่ถูกเก็บรักษาไว้เป็นคุณค่าตราสินค้า (Brand Equity) เปรียบเหมือนล้อตุ่นกำลังที่อาศัยพลังงานเพียงเล็กน้อยก็สามารถหมุนต่อไปได้อีกนาน การให้ความสำคัญต่อแบรนด์นายจ้าง และกลยุทธ์ทุนมนุษย์ จะขับเคลื่อนนำพาการนำเสนอคุณค่าของพนักงาน (EVP) ไปสู่คุณค่าของลูกค้า (CVP) ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

### ข้อเสนอแนะ

1. ผู้นำองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนควรกำหนดเรื่องแบรนด์นายจ้างและกลยุทธ์ทุนมนุษย์ ให้เป็นวิสัยทัศน์และนโยบายขององค์กรที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม ทดลองดำเนินการในหน่วยงานนำร่อง เพื่อสร้างต้นแบบ

2. ฝ่ายที่ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งภาครัฐและเอกชนควรศึกษาเปรียบเทียบและวัดผลความสำเร็จให้เห็นเป็นประจักษ์

3. ควรจูงใจพนักงานให้มีส่วนร่วมตั้งแต่การกำหนดนโยบายและการปฏิบัติงาน โดยให้รางวัลแก่หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ

4. ควรสื่อสารกิจกรรมสู่กลุ่มเป้าหมายให้รับรู้ เมื่อกลุ่มเป้าหมายเกิดความเข้าใจ จนกระทั่งมีทัศนคติที่ดี ก็จะก่อให้เกิดภาพลักษณ์ขององค์การที่โดดเด่น และมีคุณค่าในสายตาของพนักงานและลูกค้า

ภาพลักษณ์ที่ดีและความทุ่มเทหลังความสามารถของพนักงานทั้งหมด จะถูกสั่งสมและเก็บรักษาไว้เป็นมูลค่าและทุน ในรูปแบบของแบรนด์นายจ้างและทุนมนุษย์ขององค์การนั้นๆ ได้

### เอกสารอ้างอิง

- [1] G.G. Dess, and G.T. Lumpkin. (2010). **Strategic Management**. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- [2] C.D. Ittner, R.A. Lambert, and D.F. Larcker, (2003). The Structure and Performance Consequences of Equity Grants to Employees of New Economy Firms. **Journal of Accounting and Economics**. 34(1): 89-127.
- [3] B.W. Hall. (2008). **The New Human Capital Strategy: Improving the value of your most important investment-Year after Year**.
- [4] Botha, Annelize; Bussin Mark;& Swardt, Lukas de. (2011). An Employer Brand Predictive Model for Talent Attraction and Retention. **SA Journal of Human Resource Management**. 9(1): 2.



- [5] Deloitte Consulting LLP. (2012). **Talent Edge 2020: Blueprints for the new normal**. Retrieved October 15, 2012, from <http://www.deloitte.com>
- [6] S. Sochart. (2009). Employee Value Propositions: A Key Marketing Tool for Talent Management. **Brand Learning**. Retrieved October 14, 2012 from [www.brandlearning.com](http://www.brandlearning.com)
- [7] B.W. Hall. (2008). The New Human Capital Strategy: Improving the value of your most important investment-Year after Year. **American Management Association**.
- [8] K.S. Murphy, and M.D. Olsen. (2009). Dimensions of a High Performance Management System: an Exploratory Study of the U.S. Casual Restaurant Segment. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. 21(7): 836-853.
- [9] P. Kotler, H. Kartajaya, H.D. Huan, and L. Sandra. (2003). **Rethinking Marketing: Sustainable Marketing Enterprise in Asia**. Pearson Prentice Hall.
- [10] คู่มือจรรยาบรรณเครือข่ายซีเมนต์ไทย. สืบค้นเมื่อ 14 ตุลาคม 2555, จาก [http:// www. Siamcement.com](http://www.Siamcement.com)
- [11] กรมสรรพากร. **รายงานประจำปี 2554**. สืบค้นเมื่อ 24 ตุลาคม 2555, จาก <http://.rd.go.th>